



# Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos

Distr. general  
30 de junio de 2025  
Español  
Original: inglés

## Segundo período ordinario de sesiones de 2025

Nueva York, 25 a 29 de agosto de 2025

Tema 11 del programa provisional

Plan estratégico de la UNOPS para 2026-2029

## Plan estratégico de la UNOPS para 2026-2029

### Resumen

*Por qué la UNOPS es un asociado de las Naciones Unidas para generar impacto*

El plan estratégico para 2026-2029 fundamenta el marco de acción de la UNOPS en la resolución [65/176](#) de la Asamblea General, que estableció la UNOPS como organización de las Naciones Unidas. Durante más de 30 años, la UNOPS ha ampliado la capacidad de ejecución de sus asociados, prestando servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos en el ámbito del desarrollo, la ayuda humanitaria y las iniciativas de paz. El plan traza el camino que debe seguir la UNOPS para ampliar y acelerar su impacto mediante soluciones prácticas, cumpliendo su función de proveedor de servicios no programáticos que responden a la demanda, con un modelo operacional autónomo.

El plan se ajusta a la revisión cuadrilateral amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y se basa en la evolución del contexto internacional, contemplando los retrasos en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la acción climática. El plan hace hincapié en que la ejecución ágil, eficiente y eficaz en función de los costos de la UNOPS puede contribuir a activar el Pacto por el Futuro y reforzar las iniciativas de reforma del Secretario General.

La UNOPS se guía por los valores de las Naciones Unidas y los derechos humanos. El plan marca el rumbo para acelerar la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y subsanar las deficiencias en su implementación, que afectan a cientos de millones de personas vulnerables y a miles de millones más en las generaciones futuras. La UNOPS trabajará en la gestión orientada a generar un impacto basado en los conocimientos y el aprendizaje obtenidos en ocho misiones no programáticas que se refuerzan mutuamente.

Con la misión de ayudar a las personas a construir un mundo más pacífico, justo y sostenible, la UNOPS persigue una visión del mundo en la que todas las personas tengan acceso a los derechos humanos, la paz y el desarrollo sostenible y cuenten con el apoyo de infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas y el uso eficaz y transparente de los recursos públicos en la adquisición y gestión de los proyectos.



*Qué ofrecen los servicios de ejecución de la UNOPS a los asociados*

El plan ilustra cómo el valor añadido de la UNOPS deriva de sus soluciones prácticas para una ejecución ágil, que proporciona a los asociados del sistema de las Naciones Unidas y fuera de él servicios y conocimientos para promover los objetivos de las Naciones Unidas.

La UNOPS puede colaborar con las Naciones Unidas, los gobiernos de los países donde se ejecutan programas y los países donantes, instituciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales y regionales, fundaciones, el sector privado y organizaciones no gubernamentales. Y puede ampliar la ejecución de una serie de alianzas multilaterales.

La UNOPS es un recurso para los servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos, incluida la gestión financiera y los recursos humanos. Su complementariedad radica en su capacidad para reducir los riesgos de la ejecución complementando el asesoramiento sobre políticas y la financiación para el desarrollo que proporcionan las entidades del sistema de las Naciones Unidas y otras entidades.

La UNOPS lleva los derechos humanos y los valores de las Naciones Unidas al mercado de la ejecución de iniciativas de desarrollo sostenible, humanitarias y de mantenimiento de la paz. Lo hace a través de servicios de apoyo eficientes, asesoramiento técnico eficaz y soluciones integradas.

La UNOPS busca colaborar más dentro del sistema de las Naciones Unidas mediante soluciones prácticas para coaliciones y consorcios. Su objetivo es ayudar al sistema a actuar de manera más integrada, basándose en sus competencias en materia de asesoramiento sobre políticas de desarrollo y establecimiento de normas, financiación para el desarrollo y aplicación de soluciones prácticas.

La UNOPS trata de aprovechar sus ventajas comparativas para colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas que participan en la ejecución. Las ocho ventajas comparativas de las soluciones prácticas de la UNOPS complementan las de otras entidades porque reducen los riesgos de la ejecución con el fin de lograr un mayor impacto, de la siguiente manera:

a) *Eficacia en función de los costos ágil, eficiente y de alcance mundial*, que amplía y reduce la presencia en los países en función de la demanda; disponible para los coordinadores residentes, los coordinadores de asuntos humanitarios y los representantes especiales del Secretario General a fin de ayudar a colmar las deficiencias en la implementación, promover las prioridades nacionales y responder a situaciones de emergencia compleja, incluso en los lugares donde la UNOPS no tiene presencia;

b) *Experiencia en la búsqueda de asociados públicos y privados en la ejecución*, incluso en situaciones especiales o frágiles y en el marco de las iniciativas de desarrollo, humanitarias y de paz;

c) *Capacidad para facilitar la creación de alianzas multilaterales de alcance mundial* mediante servicios de secretaría para el multilateralismo interconectado con el fin de acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la acción climática por los países;

d) *Gestión profesional de los proyectos, programas y carteras de los asociados, guiada por los valores de las Naciones Unidas* para una ejecución sostenible, resiliente e inclusiva;

e) *Servicios de apoyo mundial eficientes*, servicios compartidos a nivel mundial independientes de la ubicación para la gestión de los recursos humanos y la cadena de suministro, en particular mediante la solución UN Web Buy Plus;

f) *Asesoramiento técnico eficaz sobre la capacidad de ejecución pública en contextos de fallo del mercado*, en particular asistencia y desarrollo de la capacidad para la gestión pública de infraestructuras, adquisiciones y proyectos, así como para el uso de los recursos en las instituciones y sus cadenas de suministro;

g) *Colaboración para encontrar soluciones integradas con los asociados de las Naciones Unidas y otros*, que respondan a las necesidades de ejecución a nivel nacional, regional y mundial en múltiples sectores y contextos, y diseño de una gestión pública transparente para facilitar la ejecución; y

h) *Compromiso con una gestión para generar impacto y con el uso óptimo de los recursos* mediante un uso de los recursos transparente, eficiente y eficaz en cuanto a los costos, basado en el sistema de pago por servicio prestado con recuperación total de costos.

#### *Cómo se gestiona la UNOPS*

El plan compromete a la UNOPS con los valores del respeto, la integridad, la profesionalidad y la rendición de cuentas, manteniéndose fiel a su mandato y a los más altos estándares de las Naciones Unidas. Describe a grandes rasgos los acuerdos en materia de gobernanza y gestión, con una estructura organizativa que garantiza la separación de funciones, en consonancia con el modelo operacional basado en la demanda.

El plan se basa en las reformas realizadas por la UNOPS para aumentar la agilidad, la confianza y la transparencia, y se propone optimizar aún más la eficiencia operativa y aprovechar las cinco competencias de las Naciones Unidas 2.0. Compromete a la UNOPS a seguir mejorando su capacidad para:

- a) establecer alianzas estratégicas y desplegarlas con agilidad;
- b) gestionar para medir y generar impacto;
- c) promover la acción climática en los proyectos y en toda la organización;
- d) implementar la innovación y la digitalización de los procesos;
- e) establecer marcos sólidos de gestión de riesgos y rendición de cuentas;
- f) rendir cuentas sobre la cultura y el compromiso institucionales; y
- g) rendir cuentas sobre los resultados.

El marco de resultados para 2026-2029 se ajusta al mandato de la UNOPS, con metas de gestión y ejecución y principios para las metas de los proyectos a fin de medir el impacto. El marco reforzará la rendición de cuentas sobre el logro de las prioridades establecidas en el plan.

#### *Elementos de una posible decisión*

La Junta Ejecutiva tal vez desee hacer suyo el plan estratégico de la UNOPS para 2026-2029 y reconocer que fundamenta el marco de acción de la UNOPS en la resolución [65/176](#), relativa al mandato y la gobernanza de la UNOPS, y en la resolución [79/226](#), relativa a la revisión cuatrienal amplia.

## Índice

	<i>Página</i>
<b>I. Por qué la UNOPS es un asociado de las Naciones Unidas para generar impacto .....</b>	<b>5</b>
A. Mandato relativo a los objetivos de las Naciones Unidas.....	5
B. La Agenda 2030 y más allá.....	6
C. La UNOPS es un asociado para generar impacto .....	8
<b>II. Qué ofrecen los servicios de ejecución de la UNOPS a los asociados .....</b>	<b>11</b>
A. La complementariedad de las soluciones prácticas reduce los riesgos de la ejecución .....	12
B. Experiencia de la UNOPS en la ejecución.....	15
C. Objetivos de ejecución, 2026-2029.....	20
<b>III. Cómo se gestiona la UNOPS.....</b>	<b>20</b>
A. Estructuras de gobernanza y gestión.....	20
B. Transformación para ampliar a escala y acelerar .....	21
C. Objetivos de gestión, 2026-2029 .....	23

## I. Por qué la UNOPS es un asociado de las Naciones Unidas para generar impacto

### A. Mandato relativo a los objetivos de las Naciones Unidas

1. Establecida por la Asamblea General, la UNOPS se basa en los principios de la Carta de las Naciones Unidas: paz, justicia, dignidad humana, tolerancia y solidaridad<sup>1</sup>.

2. En 1995, la UNOPS se convirtió en una entidad separada y con identidad propia. La primera decisión<sup>2</sup> hizo hincapié en que la UNOPS se encargaría de la ejecución, que es su principal competencia, de manera complementaria al sistema de las Naciones Unidas. Desde entonces, su función de ejecución no normativa viene determinada por las resoluciones y decisiones de los Estados Miembros<sup>3</sup>.

3. En 2010, la Asamblea General creó la UNOPS como organización de las Naciones Unidas con una gobernanza equiparable a las demás, pero como proveedor de servicios no programáticos basados en la demanda con un modelo operacional autónomo. La resolución<sup>4</sup> estableció el mandato y la gobernanza de la UNOPS y el alcance de sus servicios para proyectos, y reafirmó las decisiones que alientan a la UNOPS a colaborar con asociados del sistema de las Naciones Unidas y de fuera de él.

4. La resolución<sup>5</sup> reafirmó el papel de la UNOPS como recurso central del sistema de las Naciones Unidas en materia de adquisiciones, gestión de contratos, obras públicas y desarrollo de infraestructuras físicas, y las actividades conexas de desarrollo de la capacidad, y reconoció que la UNOPS podía aportar valor añadido prestando servicios eficientes y eficaces en función de los costos a los asociados en las esferas de la gestión de proyectos, los recursos humanos, la gestión financiera y los servicios comunes o compartidos. Alentó a la UNOPS a que trabajara más de cerca como proveedor de servicios con los actores que trabajan en los ámbitos del desarrollo, la ayuda humanitaria y el mantenimiento de la paz.

5. En 2023, la Junta Ejecutiva acogió con satisfacción el retorno de la UNOPS a su mandato original de prestar servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos<sup>6</sup>. Alentó a la UNOPS a analizar e informar sobre la contribución de la prestación de sus servicios a los resultados operacionales de los asociados, la ampliación de la capacidad de ejecución de estos y la consecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus Objetivos de Desarrollo Sostenible.

6. La UNOPS trata de aprovechar sus ventajas comparativas para colaborar con otras entidades de las Naciones Unidas que participan en la ejecución. Orientada por los valores de las Naciones Unidas consagrados en la Declaración Universal de Derechos Humanos<sup>7</sup>, brinda apoyo a los países para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la acción climática. Incorpora los Objetivos e integra enfoques sensibles al clima y al medio ambiente<sup>8</sup>. Este plan traza una hoja de ruta

<sup>1</sup> San Francisco, 1945.

<sup>2</sup> Decisión 1994/12, párr. 1.

<sup>3</sup> Resoluciones 48/162 y 65/176 y decisión 48/501 de la Asamblea General; y decisiones de la Junta Ejecutiva 94/12, 2008/35, 2009/25, 2010/7, 2010/21, 2012/5, 2013/23, 2016/19, 2017/26, 2019/12, 2020/20, 2021/20, 2022/24, 2023/4 y 2023/16.

<sup>4</sup> Resolución 65/176, que reafirma las decisiones 2009/25 y 2010/21.

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> Decisión 2023/16.

<sup>7</sup> Resolución 217 (III).

<sup>8</sup> Resolución 79/226, párrs. 9 y 35.

para generar impacto, con la aspiración de ampliar y acelerar la acción para subsanar las deficiencias en la implementación, que afectan a cientos de millones de personas vulnerables en contextos difíciles y a miles de millones más en las generaciones futuras.

7. Con la misión de ayudar a las personas a construir un mundo más pacífico, justo y sostenible, la UNOPS persigue una visión del mundo en la que todas las personas tengan acceso a los derechos humanos, la paz y el desarrollo sostenible y cuenten con el apoyo de infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas y el uso eficaz y transparente de los recursos públicos en la adquisición y gestión de los proyectos.

## B. La Agenda 2030 y más allá

8. En 2015, los Estados Miembros aprobaron el documento *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*<sup>9</sup> y adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Acuerdo de París<sup>10</sup> marcó el rumbo de la lucha contra el cambio climático, y la Agenda de Acción de Addis Abeba<sup>11</sup> fijó ambiciosas metas relativas a la financiación para el desarrollo.

9. En 2025, los avances en la mayoría de los Objetivos -y en la acción climática- no van por buen camino<sup>12</sup>, y la promesa del multilateralismo se ve amenazada. El mundo se enfrenta a una crisis múltiple: los sistemas financieros, energéticos y alimentarios están sometidos a tensiones, agravadas por la emergencia climática y las divisiones geopolíticas. El principio definitorio de la Agenda 2030 -no dejar a nadie atrás- está en peligro.

10. Complementando el asesoramiento sobre políticas y la financiación para el desarrollo de otros, la UNOPS puede ayudar a subsanar las deficiencias en la implementación. El déficit de financiación estimado, de 4 billones de dólares, es aproximadamente 1.500 veces la ejecución anual de la UNOPS. Las presiones sobre la financiación tradicional para el desarrollo son cada vez mayores, pero existen otras fuentes disponibles: se estima que los activos financieros mundiales gestionados ascienden a 460 billones de dólares<sup>13</sup>. La UNOPS se propone ayudar a ampliar y acelerar la implementación para apoyar a los países en la consecución de los Objetivos, basándose en los fondos movilizados por sus asociados y contribuyendo a desbloquear la implementación con asistencia oficial para el desarrollo en los contextos de fallo del mercado.

11. Este plan, en consonancia con las directrices de las revisiones cuatrienales amplias consecutivas<sup>14</sup> y el reposicionamiento del sistema de desarrollo<sup>15</sup>, hace hincapié en la complementariedad y en las ventajas comparativas de los servicios de ejecución de la UNOPS. A escala nacional, regional y mundial, la UNOPS trabaja dentro del sistema de las Naciones Unidas en apoyo de las prioridades nacionales<sup>16</sup>.

12. En 2024, los Estados Miembros aprobaron el Pacto para el Futuro<sup>17</sup>, que identifica los riesgos y las oportunidades existentes en tiempos de profunda

<sup>9</sup> Resolución 70/1.

<sup>10</sup> Acuerdo de París.

<sup>11</sup> Resolución 69/313.

<sup>12</sup> Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, 2024.

<sup>13</sup> Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. *Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2025*.

<sup>14</sup> Resoluciones 71/243, 75/233 y 79/226.

<sup>15</sup> Resoluciones 72/279 y 76/4.

<sup>16</sup> Resolución 79/226.

<sup>17</sup> Resolución 79/1.

transformación mundial. En él, acordaron 56 acciones para proteger las necesidades y los intereses de las generaciones presentes y futuras. La UNOPS facilita los esfuerzos de sus asociados para invertir en el desarrollo social y económico de los niños y los jóvenes, proteger los derechos de los jóvenes y fortalecer la participación de estos a nivel nacional e internacional.

13. Cuando anunció la Iniciativa ONU80, el Secretario General incidió en que “la necesidad es grande y el objetivo es claro: unas Naciones Unidas aún más fuertes y eficaces que respondan a las necesidades de las personas y estén en sintonía con el siglo XXI”. La UNOPS es un recurso ágil para los asociados que desean colaborar en una cadena de valor más coherente e integrada.

14. En un momento en que la asistencia para el desarrollo tradicional y la financiación del sistema de las Naciones Unidas se encuentran bajo presión, la Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo<sup>18</sup> brindó una oportunidad única para reformar la financiación. En este contexto, la UNOPS puede ejecutar proyectos para los asociados basándose en diferentes tipos de financiación; ayudar al desarrollo de la capacidad para subsanar las deficiencias en materia de infraestructuras<sup>19</sup>; y mejorar la transparencia en la contratación pública<sup>20</sup>.

15. La UNOPS es un recurso para los Estados Miembros, las Naciones Unidas y otros asociados. Es un asociado potencial en la ejecución del Programa de Acción de Doha en favor de los Países Menos Adelantados<sup>21</sup>, la Agenda de Antigua y Barbuda para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo<sup>22</sup> y el Programa de Acción de Gaborone en favor de los Países en Desarrollo Sin Litoral para el Decenio 2024-2034<sup>23</sup>. La UNOPS está dispuesta a colaborar con la Unión Africana y sus asociados para impulsar la Agenda 2063 y su segundo plan decenal de aplicación (2024-2033), así como la Nueva Alianza para el Desarrollo de África<sup>24</sup>. La UNOPS ya presta apoyo a diversos países de ingreso mediano.

16. La UNOPS redoblará sus esfuerzos para llegar hasta las personas más vulnerables. En 2024, la población mundial superó los 8.000 millones de personas, viviendo en 193 países y diversos territorios, casi la mitad en países de ingreso bajo y mediano bajo. Alrededor de 1.300 millones de personas vivían en los 92 países más vulnerables: 880 millones en 45 países menos adelantados, 479 millones en 32 países en desarrollo sin litoral y 65 millones en 39 pequeños Estados insulares en desarrollo. Aproximadamente una cuarta parte de la población mundial vive en contextos frágiles o afectados por conflictos. Entre ellos hay 324 millones de personas extremadamente pobres que residen en 33 países en situaciones frágiles y de conflicto. Cientos de millones de personas vulnerables viven en países de ingreso mediano que afrontan retos específicos. Más del 40 % de las personas que viven con menos de 2,15 dólares al día residen en 26 países de ingreso bajo, 17 de ellos asolados por la fragilidad o los conflictos. Casi todos ellos son especialmente vulnerables al cambio climático y la mayoría se encuentran en situación de sobreendeudamiento o corren un alto riesgo de incurrir en él. Solo seis países de ingreso bajo tienen posibilidades de alcanzar la categoría de ingreso mediano en 2050.

17. Las perspectivas mundiales ponen de manifiesto la interrelación entre el desarrollo sostenible y los factores que impulsan los conflictos, el cambio climático,

<sup>18</sup> Documento final de la Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025 - primer borrador.

<sup>19</sup> *Ibid.*, párr. 17.

<sup>20</sup> *Ibid.*, párr. 22 b).

<sup>21</sup> Resolución [76/258](#).

<sup>22</sup> Resolución [78/317](#).

<sup>23</sup> Resolución [79/233](#).

<sup>24</sup> [A/57/304](#), anexo.

los riesgos de desastres, las crisis humanitarias y las emergencias complejas<sup>25</sup>. El desarrollo sostenible es la base de la paz, y la paz sostenida hace posible el desarrollo. Las sociedades son más resilientes cuando defienden los derechos humanos, el estado de derecho, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la inclusión y la diversidad; cuidan de sus niños y jóvenes; y respetan los derechos de las personas con discapacidad, las personas que viven con el VIH/Sida, las personas mayores, los Pueblos Indígenas, los refugiados y los desplazados internos, y los migrantes<sup>26</sup>.

### C. La UNOPS es un asociado para generar impacto

18. A través de ocho misiones no programáticas, la UNOPS perfeccionará los conocimientos y el aprendizaje internos para lograr un impacto. Las redes, que se refuerzan mutuamente, facilitarán la colaboración vertical y horizontal en toda la organización. El aprendizaje interno y la transferencia de conocimientos sobre proyectos eficaces aumentarán la demanda de complementariedad y ventaja comparativa mediante la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas.

19. La cartera de proyectos de la UNOPS nace de la demanda de servicios para proyectos por parte de los asociados. Las ocho esferas expresan las necesidades reconocidas en la Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible de 2023<sup>27</sup>, pero no son una lista exhaustiva de cuestiones ni una priorización de las actividades de la UNOPS para los siguientes cuatro años. No representan una intencionalidad programática, sino la disposición a colaborar cuando se les solicite.

20. Las misiones no programáticas son “esferas de actividad” internas para el conocimiento y el aprendizaje, similares a las de los proveedores de servicios del sector privado a nivel mundial en ingeniería o consultoría. Estas organizaciones tienen modelos operacionales similares basados en la recuperación total de costos y el sistema de pago por servicio prestado. Contribuirán a perfeccionar la experiencia, los conocimientos y el aprendizaje de la UNOPS para participar en alianzas que aceleren el desarrollo sostenible, subsanen las deficiencias en la implementación en contextos difíciles y no dejen a nadie atrás. Aumentarán la disposición para responder con servicios para proyectos de colaboración con el fin de:

a) *Abordar los desafíos interrelacionados del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación.* Esta triple crisis planetaria constituye una amenaza existencial. Alrededor de 3.600 millones de personas viven en zonas muy vulnerables al cambio climático, y cada año 21,5 millones de personas se ven desplazadas por desastres relacionados con este fenómeno. Contar con una contratación pública e infraestructuras sostenibles, resilientes e inclusivas es esencial para combatir la emergencia climática y la crisis planetaria. La UNOPS mantiene su compromiso con los principios del Plan de Acción de las Naciones Unidas sobre la Reducción del Riesgo de Desastres para la Resiliencia<sup>28</sup>.

b) *Incrementar el acceso a la energía y acelerar la transición para abandonar los combustibles fósiles, promoviendo las energías renovables y la eficiencia energética.* Se estima que, en 2030, 660 millones de personas carecerán de acceso a la electricidad y alrededor de 1.800 millones no dispondrán de combustibles y tecnologías limpias para cocinar. El sector energético es responsable del 73 % de las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>29</sup>. La UNOPS se compromete a ayudar

<sup>25</sup> Resolución 79/226, párr. 19.

<sup>26</sup> *Ibid.*, párr. 14.

<sup>27</sup> Resolución 78/1.

<sup>28</sup> DP/OPS/2013/3, párr. 51.

<sup>29</sup> *Ibid.*, párr. 51.

a sus asociados en la provisión de acceso a la energía para todos, abandonando los combustibles fósiles de forma justa, inclusiva y equitativa.

c) *Avanzar en la transformación digital justa, promoviendo el acceso y el uso de la infraestructura digital, la tecnología y los datos por los países en desarrollo.* Al menos 2.600 millones de personas siguen sin conexión a Internet y solo el 50 % de la población rural utiliza Internet (frente al 81 % de la población urbana). Los servicios esenciales que sustentan el desarrollo dependen de la conectividad y los datos. La infraestructura subyacente debe estar disponible y ser asequible y segura, y la UNOPS puede ejecutar proyectos de infraestructura digital, tecnología y datos.

d) *Apoyar la transición hacia sistemas alimentarios sostenibles.* El hambre, la inseguridad alimentaria y la malnutrición siguen siendo una crisis mundial. Se estima que el 28,9 % de la población mundial padecía inseguridad alimentaria moderada o grave en 2023<sup>30</sup>. Se prevé que 582 millones de personas padecerán subalimentación crónica en 2030, más de la mitad de ellas en África<sup>31</sup>. La UNOPS ha mejorado las infraestructuras para la distribución de alimentos, la productividad agrícola y la promoción de cadenas de suministro eficientes, contribuyendo con ello a lograr sistemas alimentarios sostenibles y resilientes.

e) *Apoyar a los pequeños Estados insulares en desarrollo para que aumenten su resiliencia frente a las perturbaciones ambientales y económicas y aprovechen los beneficios de una economía sostenible de los océanos.* Sesenta y cinco millones de personas viven en 39 pequeños Estados insulares en desarrollo y 18 territorios. Tienen escasas oportunidades para la diversificación económica y tienen que afrontar problemas como desastres naturales, infraestructuras costosas, altos costos comerciales y sobreendeudamiento. La UNOPS puede fortalecer la capacidad de sus asociados para aplicar la Agenda de Antigua y Barbuda para los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo<sup>32</sup>.

f) *Abordar las causas profundas de la fragilidad, promover la equidad y fortalecer la resiliencia de las comunidades afectadas por desastres y conflictos.* El mundo se enfrenta al mayor número de conflictos violentos desde la Segunda Guerra Mundial. Una cuarta parte de la humanidad vive en lugares afectados por conflictos. El número de desplazados forzados alcanzó los 120 millones en 2024. El cambio climático contribuye al aumento de los desplazamientos y a la escalada de los conflictos. La UNOPS aprovecha la ventaja comparativa de su función de ejecución en pro de los esfuerzos de asistencia humanitaria y consolidación de la paz de sus asociados<sup>33</sup> en países que se enfrentan a emergencias humanitarias y situaciones de conflicto o posconflicto. Al tiempo que responde a las necesidades inmediatas, la UNOPS trata de generar resiliencia mediante el desarrollo a más largo plazo y presta atención al fomento de la autosuficiencia y a la promoción del desarrollo de conformidad con los planes, las necesidades y las prioridades nacionales<sup>34</sup>.

g) *Aumentar la disponibilidad de suministros, equipos e instalaciones esenciales para una atención y unos servicios de salud de calidad.* Alrededor de 4.500 millones de personas en todo el mundo carecen de acceso a servicios básicos de salud y 2.000 millones sufren dificultades económicas debido a los costos de la atención de la salud. En 2030, 2.000 millones de personas vivirán sin agua potable gestionada de forma segura, 3.000 millones lo harán sin saneamiento gestionado de forma segura y

<sup>30</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo, 2024*.

<sup>31</sup> *Ibid.*

<sup>32</sup> Resolución 78/317.

<sup>33</sup> Resolución 65/176, que reafirma la decisión 2010/21.

<sup>34</sup> Resolución 79/226, párrs. 46 y 49.

1.400 millones carecerán de servicios básicos de higiene. Entre 2030 y 2050, se prevé que el cambio climático cause alrededor de 250.000 muertes adicionales cada año por malnutrición, paludismo, diarrea y sobrecarga calórica. La UNOPS tiene experiencia con los proyectos y programas de salud de sus asociados, que abordan retos complejos y construyen sistemas de salud sostenibles y resilientes, incluso en contextos difíciles.

h) *Proporcionar bienes, servicios e infraestructuras esenciales y sostenibles, basados en los valores de desarrollo social de la Carta de las Naciones Unidas y la Agenda 2030, a fin de reducir las desigualdades y lograr un desarrollo social inclusivo.* Por primera vez en este siglo, el crecimiento del producto interno bruto (PIB) per cápita en la mitad de los países más vulnerables del mundo es más lento que en las economías avanzadas. Casi 700 millones de personas viven en la pobreza extrema (con menos de 2,15 dólares al día), tres cuartas partes de ellas en el África Subsahariana o en países frágiles y afectados por conflictos. El 44 % de la población mundial, alrededor de 3.500 millones de personas, vive con menos de 6,85 dólares al día (el umbral de pobreza de los países de ingreso mediano alto). Las consecuencias afectan de manera desproporcionada a las mujeres, los niños y los jóvenes. La UNOPS trata de incorporar salvaguardias sociales, reforzar la igualdad de género<sup>35</sup> y la inclusión social, promover el desarrollo de la capacidad y fomentar el desarrollo socioeconómico y el empleo en todos sus proyectos y actividades.

21. La experiencia y los conocimientos especializados que la UNOPS ha obtenido de las soluciones prácticas están más avanzados en algunas esferas que en otras. El esfuerzo deliberado por aprender y desarrollar conocimientos permitirá a la UNOPS colaborar centrándose más en las medidas, los resultados, la coherencia, el progreso y el impacto<sup>36</sup>. La UNOPS cuenta con decenios de experiencia en infraestructuras, adquisiciones y otros servicios para proyectos. Su objetivo es colaborar con los asociados en el diseño y la gestión de proyectos, y rendir cuentas sobre su impacto en la vida de las personas y en la capacidad de los países.

22. En consonancia con las decisiones de la Junta Ejecutiva<sup>37</sup>, el marco de resultados de la UNOPS para 2026-2029 establece principios para las hipótesis y las metas de los proyectos que deben gestionarse para lograr un impacto a lo largo del ciclo de vida de los proyectos y programas pertinentes. Los nueve principios de impacto orientan el diseño de los proyectos para una ejecución eficaz con el fin de alcanzar los objetivos de las Naciones Unidas, beneficiar a las personas y a las instituciones, y promover alianzas y soluciones<sup>38</sup>:

- a) Avanzar en los objetivos mundiales;
- b) Beneficiar a los países y al contexto;
- c) Posibilitar la mitigación del cambio climático y la adaptación a él;
- d) Beneficiar a las personas, en particular a las mujeres y los jóvenes;
- e) Desarrollar la capacidad de las instituciones;
- f) Fortalecer la capacidad de los proveedores y los asociados en la ejecución;
- g) Apoyar las alianzas y coaliciones estratégicas;
- h) Transmitir las soluciones prácticas eficaces;

<sup>35</sup> Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 3.0.

<sup>36</sup> Resolución 79/226, párr. 23.

<sup>37</sup> Decisiones 2021/20 y 2023/16.

<sup>38</sup> Anexo 1: Marco de resultados, 2026-2029

- i) Idear soluciones nuevas.

## II. Qué ofrecen los servicios de ejecución de la UNOPS a los asociados

23. La creación de valor de la UNOPS es una función de sus ágiles servicios de ejecución que promueven los objetivos de las Naciones Unidas capacitando a los asociados, ayudando a las personas necesitadas y apoyando a los países. La UNOPS llevará a cabo sus actividades de diseño y gestión para que sus servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos generen impacto incluso en los contextos más difíciles. Orientará su capacidad hacia la rapidez y la respuesta específica; ampliará las soluciones eficaces a todos los asociados y contextos; y apoyará las alianzas y coaliciones estratégicas.

24. Todo lo que hace la UNOPS lo hace en colaboración. Las alianzas incluyen a los asociados financieros y los clientes para los que trabaja, así como a los asociados con los que colabora en materia de conocimientos. La UNOPS desarrolla su capacidad de ampliación recabando experiencias y transfiriendo conocimientos a todos los asociados y entre los distintos contextos, al tiempo que busca oportunidades para innovar.

25. El mandato de la UNOPS alienta a las alianzas con las Naciones Unidas, los gobiernos de los países donde se ejecutan programas y los países donantes, instituciones intergubernamentales, instituciones financieras internacionales y regionales, fundaciones, el sector privado y organizaciones no gubernamentales. De este modo puede ampliar la capacidad de ejecución de las alianzas público-privadas<sup>39</sup>, los fondos verticales y otros tipos de alianzas multilaterales que permiten la cooperación Norte-Sur, Sur-Sur y triangular. La UNOPS considera que los mandatos marcan líneas de complementariedad, no de división. Colaborará para ayudar al sistema de las Naciones Unidas a actuar de manera más integrada, basándose en las competencias en materia de asesoramiento sobre políticas de desarrollo, establecimiento de normas, financiación para el desarrollo y aplicación de soluciones prácticas.

26. El modelo operacional de la UNOPS se basa en la recuperación total de costos: sus asociados determinan en última instancia sus intervenciones. Como organización basada en la demanda, la UNOPS estudia con qué alianzas colaborar en función de su mandato, los estándares no negociables de las Naciones Unidas en materia de ética, seguridad y protección, y la intención de acelerar la Agenda 2030. La UNOPS establece límites claros sobre lo que hará y lo que no hará. No hará lo siguiente: a) apoyar actividades de desarrollo que no contribuyan directa o indirectamente a la consecución de los Objetivos por parte de los países; b) permitir las emisiones de gases de efecto invernadero de sus asociados si existen alternativas viables con cero emisiones netas que respondan a sus necesidades; o c) participar en inversiones de impacto utilizando capital inicial procedente de las reservas de la UNOPS. La UNOPS opera en contextos difíciles, propensos a riesgos debido a la inestabilidad o a fallos del mercado. Elaborará sus directrices sobre el llamado “apetito de riesgo” con el fin de reducir los riesgos de las oportunidades en contextos de alto riesgo, y considerará sistemáticamente la complementariedad de la colaboración con las organizaciones de las Naciones Unidas, así como con los asociados en materia de conocimientos.

27. Los servicios para proyectos de la UNOPS son flexibles y modulares. Abarcan la gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos, incluidos los recursos

<sup>39</sup> Resoluciones [64/222](#) y [73/291](#).

humanos y la gestión financiera; las soluciones prácticas suelen combinar dos o más líneas de servicio. La UNOPS facilita la ejecución de los programas, fondos y subvenciones de los asociados y presta servicios de secretaría a las alianzas multilaterales mundiales que promueven los objetivos de las Naciones Unidas.

28. La UNOPS amplía la capacidad de ejecución de sus asociados de dos maneras que se refuerzan mutuamente: a) la capacidad para apoyar y gestionar la ejecución de los asociados; y b) los conocimientos técnicos especializados para el desarrollo de la capacidad en las esferas de su mandato. Cuenta con tres modelos de servicios<sup>40</sup>: a) servicios de apoyo eficientes, b) asesoramiento técnico eficaz, y c) la combinación de ambos como soluciones integradas para la ejecución a nivel nacional, regional o mundial.

29. Los asociados demandan diferentes tipos de servicios. Los servicios de apoyo eficientes en materia de recursos humanos y adquisiciones son los más solicitados por los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas. El asesoramiento técnico sobre desarrollo de la capacidad de las instituciones nacionales para planificar y gestionar las infraestructuras, las adquisiciones y los proyectos es el más solicitado por los países donde se ejecutan programas. La demanda de soluciones integradas está aumentando por parte de todos los asociados. Los servicios de la UNOPS se diferencian para responder a las necesidades de los asociados. La Oficina sigue optimizando sus servicios de apoyo y aprovechando su capacidad para ofrecer soluciones integradas eficaces, maximizando el valor y manteniendo la competitividad en los costos.

## **A. La complementariedad de las soluciones prácticas reduce los riesgos de la ejecución**

30. La UNOPS cuenta con más de tres decenios de experiencia en la ejecución de las iniciativas humanitarias, de paz y de desarrollo de sus asociados. En consonancia con los objetivos y los imperativos normativos de las Naciones Unidas, la UNOPS es un recurso para el diseño conjunto y la ejecución sin riesgos de iniciativas de alto impacto. Las soluciones de la UNOPS constituyen una herramienta versátil para la adopción de medidas eficaces en función de los costos, gestionadas para generar impacto.

31. La UNOPS hace suyo el llamamiento de las sucesivas revisiones cuatrienales amplias para buscar ventajas comparativas basadas en los mandatos y las funciones, y optimizar la utilización de los recursos y los conocimientos especializados únicos de las entidades de las Naciones Unidas<sup>41</sup>. La UNOPS trabajará en colaboración para mejorar la coherencia, coordinación, armonización, eficiencia y transparencia de todo el sistema, reducir la duplicación y crear sinergias<sup>42</sup>. Colaborará con los asociados para poner a prueba mecanismos e incentivos que aumenten la coherencia y la integración de la ejecución a nivel nacional.

32. La función de ejecución de la UNOPS complementa el asesoramiento sobre políticas de desarrollo de las organizaciones asociadas que tienen mandatos y programas normativos a nivel mundial. La UNOPS opera en los contextos más difíciles y presta servicios de secretaría a alianzas multilaterales mundiales<sup>43</sup>. Los asociados financian las soluciones prácticas que implementa la UNOPS. Su modelo operacional de recuperación de costos y pago por servicio prestado promueve un

<sup>40</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 40.

<sup>41</sup> Resolución 79/226, párr. 10.

<sup>42</sup> Resolución 79/226, párr. 96.

<sup>43</sup> *Action at Scale*, UNOPS, 2025, página 23.

enfoque basado en la optimización de los recursos mediante la prestación de servicios eficientes y eficaces para los proyectos.

33. Estudios externos subrayan la ventaja comparativa de la UNOPS para una ejecución eficiente y eficaz<sup>44</sup>, y la Junta Ejecutiva ha alentado al sistema de las Naciones Unidas a aprovechar los servicios para proyectos de la UNOPS<sup>45</sup>. La UNOPS es un recurso ágil para la ejecución de la visión a largo plazo de los Estados Miembros en el Pacto para el Futuro, con miras a un sistema de las Naciones Unidas más eficaz, eficiente y con mayor impacto<sup>46</sup>.

34. Con su mandato y experiencia, la UNOPS puede reducir el riesgo de las actividades mediante una gestión pública transparente de las infraestructuras, las adquisiciones y los proyectos, incluso en contextos difíciles que experimentan fallos del mercado, al tiempo que proporciona asesoramiento técnico para desarrollar la capacidad nacional correspondiente<sup>47</sup>.

35. La UNOPS complementa los esfuerzos de los coordinadores residentes, los coordinadores de asuntos humanitarios y los representantes especiales del Secretario General, pero no puede imponerse a ellos, y tampoco lo hace. Es un recurso de conocimientos prácticos y capacidad con una trayectoria probada en la ejecución de servicios de gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos.

36. La UNOPS es partidaria del principio de reconocimiento mutuo y está dispuesta a participar en alianzas en pro de una ejecución eficaz en función de los costos en el plano nacional, entre otras cosas mediante servicios compartidos a nivel mundial independientes de la ubicación y de la adquisición local<sup>48</sup>. La UNOPS copreside el Grupo de Innovaciones Institucionales y se ha comprometido a proporcionar soluciones prácticas para armonizar las prácticas institucionales a todos los niveles.

37. La UNOPS ofrece una ventaja comparativa al reducir el riesgo de la ejecución de sus asociados y asignar el costo de la gestión de los riesgos operacionales en origen:

a) *A las entidades de las Naciones Unidas* les proporciona servicios de apoyo, ágiles y eficaces en función de los costos, en materia de recursos humanos y adquisiciones, lo que aumenta la eficiencia y reduce los costos de capacidad previos al despliegue.

b) *A los países donde se ejecutan programas y las instituciones financieras internacionales* les proporciona planificación y gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos, al tiempo que presta asesoramiento técnico para ayudar a desarrollar la capacidad institucional correspondiente, en particular sobre las cadenas de suministro que prestan atención a las preocupaciones y salvaguardias ambientales y sociales transversales.

c) *A los países donantes y otros asociados* les proporciona capacidad probada y eficaz en función de los costos para la gestión de proyectos, programas y carteras con miras a implementar soluciones integradas y adaptadas a las necesidades, así como servicios de secretaría para alianzas multilaterales mundiales.

38. La UNOPS tiene alcance mundial y se despliega con agilidad para brindar apoyo a los países más vulnerables y en los contextos más frágiles, donde los riesgos son elevados y las necesidades de la población son más acuciantes. Los servicios de

<sup>44</sup> [DP/OPS/2017/5](#), [JIU/REV/2018/3](#) y [JIU/REV/2018/5](#).

<sup>45</sup> Decisiones 2013/23 y 2017/26.

<sup>46</sup> Resolución 79/1, medida 45.

<sup>47</sup> [A/RES/79/226](#), párr. 38.

<sup>48</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025, párr. 40.c

ejecución de la UNOPS ayudan a crear sinergias que permiten a los asociados acometer y tender puentes entre las iniciativas humanitarias, de desarrollo y de paz.

39. La UNOPS gestiona la ejecución a través de oficinas nacionales y multipaís organizadas en ágiles estructuras regionales y en carteras mundiales. El despliegue de la UNOPS se amplía y contrae en función de las necesidades de los asociados. La UNOPS puede suscribir acuerdos con los países anfitriones, pero en muchos países actúa como un organismo no residente que carece de la masa crítica o la capacidad necesarias para tener una representación específica a nivel nacional.

40. La UNOPS acoge con satisfacción el fortalecimiento de las estructuras del sistema de desarrollo a nivel nacional y tiene la intención de colaborar de manera más estratégica con los coordinadores residentes. Aprecia el liderazgo imparcial en los países y el marco de gestión y rendición de cuentas para las organizaciones residentes y no residentes. Utiliza el modelo de doble presentación de informes para los directores en los países, contribuye plenamente a la participación en la financiación de los gastos y habilita el pago de tasas administradas por los organismos.

41. Las tasas de gestión de la UNOPS deben cubrir la participación en las actividades de coordinación, planificación y presentación de informes de las Naciones Unidas. Esto incluye recabar las enseñanzas extraídas para su aplicación futura en el caso de los asociados y los países con necesidades similares. La UNOPS se compromete a participar, recuperando el costo del tiempo, incluso cuando no tenga la condición de residente.

42. La UNOPS trata de entablar una colaboración operacional con los gobiernos y los asociados en los equipos de las Naciones Unidas en los países, en particular en lo que respecta a los marcos de cooperación de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible. Puede brindar apoyo a los análisis comunes sobre los países para evaluar las necesidades de capacidad en materia de adquisiciones públicas e infraestructuras. Por lo general, se implementa como un sistema de pago por servicio prestado, pero puede aportar sus conocimientos especializados y su asesoramiento para la evaluación y la planificación a nivel nacional.

43. La UNOPS está desarrollando su capacidad para medir y generar impacto. De conformidad con su mandato no programático, lo expuesto no incluye los programas para los países como los de los organismos, fondos y programas financiados mediante contribuciones, ni la evaluación programática. A pesar de su mandato no programático<sup>49</sup>, la UNOPS recurre a la evaluación externa para obtener y comunicar información sobre soluciones eficaces a nivel de los proyectos. Utiliza índices como el índice de vulnerabilidad multidimensional<sup>50</sup> y el índice de desarrollo humano como parte de su análisis de cartera.

## **B. Experiencia de la UNOPS en la ejecución**

44. La experiencia y la capacidad de la UNOPS en materia de ejecución abarcan la gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos.

### *Infraestructuras*

45. La UNOPS planifica, diseña y construye infraestructuras sostenibles, inclusivas y resilientes. Asesora a los gobiernos sobre cómo hacer que las infraestructuras sean más eficaces, y su experiencia es cada vez más reconocida. Los sistemas de infraestructuras son la base para el logro de todos los Objetivos de Desarrollo

<sup>49</sup> Decisión 2023/16.

<sup>50</sup> Resolución 78/332.

Sostenible y la mayoría de las metas<sup>51</sup>. Las deficiencias en sectores como la energía, el transporte, la tecnología de la información y las comunicaciones, el agua y el saneamiento limitan el acceso a los servicios esenciales, las oportunidades de empleo, el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo necesitan especial apoyo para desarrollar infraestructuras fiables, resilientes y sostenibles<sup>52</sup>.

46. Las infraestructuras son algo más que simples construcciones. Conectan comunidades, eliminan las barreras que impiden a los niños asistir a la escuela, ayudan a las familias a garantizar sus medios de subsistencia y su salud, proporcionan acceso a servicios esenciales y son la piedra angular de una economía moderna. Las infraestructuras adecuadas e inclusivas pueden contribuir a reducir la desigualdad y son fundamentales para sostener la paz. Las mujeres y los grupos marginados constituyen la mayoría de los usuarios de las infraestructuras. Las infraestructuras deben respetar los derechos y responder a las necesidades de todas las personas: mujeres, hombres, niñas, niños, jóvenes, ancianos y personas con discapacidad.

47. En 2018, las inversiones necesarias hasta 2030 en infraestructuras se estimaron en unos 90 billones de dólares<sup>53</sup>. La mayoría de las inversiones en infraestructuras son a largo plazo, lo que determina las trayectorias del desarrollo y el gasto durante decenios. Por tanto, la priorización de las inversiones debe basarse en los costos asociados al ciclo vital. El enfoque de la UNOPS en materia de infraestructuras permite a los asociados considerar de manera más sistemática el impacto a largo plazo a la hora de priorizar y diseñar las intervenciones.

48. Se calcula que el sector de la construcción y el entorno construido es responsable del 39 % de las emisiones mundiales de carbono<sup>54</sup>. La UNOPS contribuye a un sector de la construcción más sostenible promoviendo la circularidad y la eficiencia de los recursos y centrándose en la mitigación del cambio climático y la adaptación a él. La UNOPS busca alianzas con el mundo académico, coaliciones y otros asociados para ampliar el impacto y el alcance de sus conocimientos técnicos. Esto incluye reducir la huella de carbono de las infraestructuras y apoyar la descarbonización de sectores como la energía, el transporte y la construcción.

49. La toma de decisiones con base empírica ayuda a los asociados públicos a planificar y gestionar sus sistemas de infraestructuras y el impacto de sus inversiones. Aclarar el efecto de las compensaciones crea una base para establecer prioridades. La UNOPS asesora sobre el diseño de las modalidades de ejecución, ayudando a los gobiernos a estudiar diversas opciones de financiación.

50. La UNOPS puede brindar apoyo en los análisis comunes para los países y en la elaboración de marcos de cooperación que recojan las necesidades de infraestructuras alineadas con los Objetivos, las contribuciones determinadas a nivel nacional, los planes nacionales de adaptación y las prioridades para no dejar a nadie atrás. Esto permite establecer prioridades en numerosos sectores, activos públicos de apoyo a la justicia e infraestructuras sociales en materia de salud, educación y vivienda.

51. La UNOPS ofrece asesoramiento técnico para fortalecer la capacidad de los países en materia de desarrollo eficaz de activos de infraestructura y gestión del ciclo de vida, así como en materia de diseño y ejecución, lo que genera confianza para la movilización de fondos<sup>55</sup>. Previa solicitud, presta asesoramiento para fortalecer la

<sup>51</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 46.

<sup>52</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025, párr. 17.

<sup>53</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 53.

<sup>54</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 49.

<sup>55</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025, párr. 22.o.

capacidad institucional necesaria para iniciar, preparar y apoyar proyectos de infraestructuras de gran impacto<sup>56</sup>.

52. La recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción ofrecen oportunidades para aumentar la resiliencia. Las medidas de reducción del riesgo de desastres pueden integrarse en la restauración de las infraestructuras y los sistemas sociales para revitalizar los medios de subsistencia, las economías y el medio ambiente. La UNOPS presta especial atención a los vínculos entre las iniciativas humanitarias, de desarrollo y de paz a nivel nacional en los países que se enfrentan a emergencias humanitarias. La respuesta inmediata es fundamental, y centrarse en los esfuerzos de desarrollo a largo plazo es esencial para crear resiliencia.

53. La UNOPS incorporará la detección de riesgos climáticos en toda su cartera de infraestructuras y tratará de:

a) reducir los daños en las infraestructuras críticas y la interrupción de los servicios básicos, en consonancia con el Marco de Sendái;

b) promover el uso de infraestructuras basadas en la naturaleza, utilizando los ecosistemas y las infraestructuras construidas para prestar servicios esenciales, en consonancia con el Convenio sobre la Diversidad Biológica; y

c) colaborar con los asociados, los proveedores y las comunidades para reducir las emisiones en toda la cadena de valor mediante la mejora del diseño, la optimización de las prácticas de adquisición y el fomento de la adopción de tecnologías y procesos con bajas emisiones de carbono.

54. Una división más clara del trabajo dentro del sistema de las Naciones Unidas, basada en los conocimientos especializados, podría reforzar las normas de calidad de las infraestructuras y permitir enfoques más eficaces en función de los costos, en particular para las inversiones. Esto contribuiría a garantizar un enfoque más coherente de las Naciones Unidas y la masa crítica de conocimientos institucionales necesarios.

#### *Adquisiciones*

55. La UNOPS es un recurso central de las Naciones Unidas para las adquisiciones<sup>57</sup>, que permite a los asociados planificar y ejecutar una contratación pública sostenible, transparente y eficaz en función de los costos, y desarrollar la capacidad de las cadenas de suministro locales y las instituciones públicas.

56. La contratación pública afecta a todos los Objetivos y tiene un potencial transformador para impulsar un desarrollo sostenible, resiliente e inclusivo. El desarrollo de la capacidad institucional en pro de una gestión pública sostenible y transparente de las adquisiciones amplía el impacto y la disponibilidad de los recursos para subsanar las deficiencias en la implementación.

57. El gasto en contratación pública oscila entre el 12,6 % del PIB en los países de ingreso alto y el 14,4 % en los países de ingreso bajo<sup>58</sup>. Un cálculo conservador estima que la contratación pública mundial asciende a unos 10 billones de dólares anuales. El valor de una optimización del 2 % superaría la asistencia oficial para el desarrollo anual.

58. La contratación pública puede ser un agente de cambio que promueva la inclusión social, la equidad, la optimización de los recursos y la resiliencia de la cadena de suministro. También puede tener efectos negativos, como el mantenimiento

<sup>56</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025, párr. 28 k.

<sup>57</sup> Resolución 65/176.

<sup>58</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 61.

de prácticas económicas, ambientales y sociales insostenibles, la exclusión y marginación de los grupos vulnerables y la consolidación de vulnerabilidades y riesgos.

59. Para lograr una gestión pública transparente, equitativa y justa de las adquisiciones existen dos vías que se refuerzan mutuamente: a) liberar recursos mediante la eficiencia y la transparencia para evitar pérdidas por fraude y corrupción; y b) aumentar la eficacia mediante opciones sostenibles, resilientes e inclusivas. Pequeños cambios pueden tener grandes efectos que repercuten en toda la economía y la sociedad.

60. Las adquisiciones son fundamentales para todo lo que hace la UNOPS. La organización cuenta con más de 30 años de experiencia en adquisiciones y sus enfoques han sido reconocidos en repetidas ocasiones como “mejores prácticas”<sup>59</sup>. Los principios de la UNOPS en materia de adquisiciones, consagrados en la resolución 69/273, tienen el respaldo de la Junta Ejecutiva<sup>60</sup>.

61. La UNOPS puede desarrollar la capacidad de los países para generar impacto mediante adquisiciones públicas sostenibles y transparentes y cadenas de suministro sostenibles. Cuenta con herramientas de diagnóstico para evaluar la capacidad nacional en materia de adquisiciones, entre otras cosas, para contribuir a los análisis comunes sobre los países. Tiene experiencia en la búsqueda de soluciones prácticas para las conclusiones de las evaluaciones realizadas por otros.

62. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) sugiere que entre el 10 % y el 25 % del valor de un contrato público puede perderse debido a la corrupción<sup>61</sup>, lo que se traduce en una pérdida potencial de al menos 1 billón de dólares en contratación pública. La UNOPS puede ayudar a los países a fortalecer su capacidad institucional para la rendición de cuentas y la eficiencia, introduciendo mecanismos y sistemas de contratación transparentes<sup>62</sup> para mejorar la vigilancia en contextos propensos a fallos del mercado.

63. La UNOPS cuenta con enfoques prácticos para las intervenciones de desarrollo de la capacidad que mejoran la transparencia, la lucha contra la corrupción y la sostenibilidad. Sus herramientas se basan en las mejores prácticas. La digitalización permitirá una contratación pública eficaz, ya sea mediante a) la gestión de la cadena de suministro a través de herramientas de contratación electrónica, o b) la transparencia y la vigilancia del mercado para hacer un uso óptimo de los recursos.

64. La contratación pública se basa en la optimización de los recursos. Las decisiones en materia de adquisiciones públicas que tomen hoy los países tendrán amplias repercusiones en el futuro. La UNOPS ayuda a los países a desarrollar la capacidad institucional necesaria para gestionar la contratación pública con fines de impacto. Su enfoque informado contribuye a equilibrar los riesgos y el impacto de la contratación pública, también en el caso de la respuesta de emergencia.

65. La UNOPS promueve la contratación pública nacional y la participación de los actores locales<sup>63</sup>. Fomenta la iniciativa empresarial entre las mujeres y los jóvenes y facilita el crecimiento de las microempresas y pequeñas y medianas empresas<sup>64</sup>. La UNOPS presta atención a las salvaguardias ambientales y sociales y puede ayudar

<sup>59</sup> DP/OPS/2021/4.

<sup>60</sup> Decisión 2023/16.

<sup>61</sup> DP/OPS/2023/6, párr. 66.

<sup>62</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025, párrs. 13 y 22.b.

<sup>63</sup> *Ibid.*, párr. 32.e.iv.

<sup>64</sup> *Ibid.*, párr. 16.

incluso a los pequeños proveedores de los países más vulnerables a incluir elementos de sostenibilidad en sus bienes y servicios.

66. La UNOPS explora formas de estimular la economía circular y los costes del ciclo de vida, y de reducir la generación de residuos mediante la reducción, la reutilización y el reciclado. Está comprometida con la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. Reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero en las cadenas de suministro, puede reducir también la huella de sus asociados. La UNOPS trabaja con los proveedores para ayudar a los asociados a tener en cuenta las emisiones de alcance 3 en sus decisiones de adquisición.

67. La UNOPS elabora el informe estadístico anual sobre las adquisiciones de las Naciones Unidas y alberga el Mercado Global de las Naciones Unidas. Para promover el principio del “beneficio colaborativo del reconocimiento mutuo”, la UNOPS suscribe acuerdos a largo plazo con los proveedores y anuncia su disponibilidad en el Mercado o a través de UN Web Buy Plus, su solución de comercio electrónico mundial.

68. La UNOPS trata de involucrar a los asociados desde el principio, a fin de evaluar la capacidad necesaria y el efecto potencial de las diferentes opciones de adquisición. La UNOPS participa en alianzas de colaboración para lograr adquisiciones eficaces en función de los costos, ya sea en el plano local o como servicios compartidos a nivel mundial independientes de la ubicación. Sigue mejorando su solución de comercio electrónico y ampliando la gama de productos disponibles, las alternativas sostenibles y éticas, y las opciones para la economía circular y los bienes neutros en carbono.

#### *Gestión de proyectos y programas*

69. La UNOPS se compromete a gestionar la ejecución de manera sostenible mediante proyectos, programas y carteras adaptados, diseñados para medir y gestionar el impacto. La gestión sistemática de los proyectos es esencial para acelerar el logro de los Objetivos y colmar las deficiencias en la implementación dentro de las limitaciones de tiempo y recursos.

70. Todos los Objetivos se materializan mediante la ejecución. La gestión de proyectos de la UNOPS es una disciplina técnica que consiste en organizar las actividades de ejecución en proyectos, programas y carteras. La cadena de valor integral de la UNOPS para soluciones prácticas comprende: a) la identificación y el desarrollo de oportunidades; b) la gestión de la ejecución; y c) la finalización y el cierre del proyecto.

71. La gestión de los proyectos y contratos es fundamental para la ejecución de las infraestructuras; la gestión de las adquisiciones y una cadena de suministro sostenible son fundamentales para la ejecución de los proyectos y programas. Los conocimientos especializados de la UNOPS en materia de gestión financiera son esenciales para gestionar la ejecución de los programas, fondos y subvenciones de los asociados, entre otras cosas mediante servicios de secretaría para el multilateralismo interconectado y las alianzas multilaterales mundiales. Contar con personal cualificado y comprometido es un requisito previo para toda ejecución, y la UNOPS ofrece soluciones flexibles y adaptadas en materia de recursos humanos a los asociados de las Naciones Unidas en las esferas de la paz y la seguridad, la asistencia humanitaria y el desarrollo.

72. Para aumentar la eficacia, la UNOPS trabajará con sus asociados para diseñar y gestionar de forma más específica con miras a generar un mayor impacto. Aplicará un enfoque más sistemático a la previsión en las prioridades a medio y largo plazo de sus diferentes tipos de asociados, y aprenderá y se adaptará más rápidamente, basándose en lo que funciona y lo que no.

73. La gestión estratégica del conocimiento es un requisito previo para la eficacia de las soluciones integradas y requiere sistemas que faciliten el acceso a la información sobre los proyectos. La UNOPS desea mejorar su capacidad para replicar teorías del cambio eficaces con objetivos similares. La UNOPS busca nuevas formas de atraer y retener a las personas adecuadas, respaldando su labor con sistemas digitales mejorados que apoyen: a) la ejecución de acuerdo con el calendario, el presupuesto y el alcance previstos; b) la colaboración recurrente con los asociados sobre el estado de la ejecución y los cambios; y c) los datos y la información para la evaluación ex ante y ex post y la generación de conocimientos.

74. Proporcionar capacidad para el diseño y la gestión de una ejecución eficaz puede aumentar la eficacia de la financiación disponible y generar confianza para atraer nuevos recursos. De este modo, la UNOPS puede aportar soluciones prácticas para promover los ambiciosos objetivos establecidos en la Agenda de Acción de Addis Abeba, el Objetivo 17 y el documento final de Sevilla<sup>65</sup>.

75. La UNOPS cuenta con procedimientos y directrices para la ejecución sostenible, pero desea hacer más para impulsar e incentivar enfoques coherentes. Mantiene su compromiso de reforzar la integración de la acción climática, la igualdad de género y las salvaguardias ambientales y sociales en los proyectos que diseña con sus asociados.

76. La UNOPS posibilita la ejecución sostenible mediante el establecimiento de sistemas que facilitan la evaluación de las opciones, reducen la pérdida de oportunidades y permiten tomar las decisiones adecuadas cuando se diseñan y acuerdan nuevos compromisos. La UNOPS colaborará de manera más sistemática con sus asociados para diseñar intervenciones con una teoría del cambio concisa, teniendo en cuenta, entre otras cosas, los aspectos adicionales que mitiguen los riesgos.

77. La UNOPS quiere hacer las promesas adecuadas y cumplirlas. También quiere facilitar a sus administradores la tarea de rechazar proyectos que no sean compatibles con los valores de las Naciones Unidas, los imperativos de la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

78. La UNOPS cree que sus actuales esfuerzos de transformación reforzarán su capacidad para colaborar con los asociados en el diseño y la gestión de iniciativas que generen impacto. Seguirá examinando y revisando sus procesos de gestión de proyectos, impulsada por los sistemas digitales que respaldan la cultura orientada a las soluciones de su personal y su capacidad para recabar y analizar las contribuciones de los proyectos que ejecuta.

### **C. Objetivos de ejecución, 2026-2029**

79. La UNOPS cumplirá los requisitos cualitativos para garantizar que sus actividades de ejecución se gestionen con miras a generar impacto. Sus compromisos se enmarcan en tres objetivos y nueve principios que refuerzan la rendición de cuentas para una ejecución sostenible con miras a generar impacto y participación a través del sistema de las Naciones Unidas.

80. Los objetivos y principios de ejecución (véase el recuadro a continuación) sirven de referencia para las actividades de la UNOPS encaminadas a garantizar una gestión de infraestructuras, adquisiciones y proyectos sostenible, resiliente e inclusiva cuando capacita a los asociados, ayuda a las personas necesitadas y brinda apoyo a los países. No todos los principios son pertinentes para todos los proyectos, pero cuando lo son,

<sup>65</sup> Cuarta Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo, 2025.

se espera que su cumplimiento aumente la calidad de los resultados y su contribución a la consecución de los objetivos de generar impacto.

### **Objetivos y principios de ejecución**

<i>Objetivos</i>	<i>Principios</i>
<i>Capacitar a los asociados</i> prestándoles servicios eficaces en función de los costos para los proyectos	Ejecución para generar impacto Ejecución para desarrollar la capacidad de los proveedores Ejecución para desarrollar la capacidad de los asociados en la ejecución
<i>Ayudar a las personas necesitadas</i> mediante una ejecución sostenible	Ejecución en favor de las personas necesitadas Ejecución en favor de la igualdad de género y la inclusión social Ejecución en favor de la respuesta al cambio climático
<i>Brindar apoyo a los países</i> para acelerar la consecución de los Objetivos	Ejecución para cumplir los Objetivos Ejecución en favor de las prioridades de los países Ejecución en favor de la capacidad de adquisición e infraestructuras

## **III. Cómo se gestiona la UNOPS**

### **A. Estructuras de gobernanza y gestión**

81. Los acuerdos de gobernanza de la UNOPS, basados en la resolución [65/176](#), son coherentes con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas. El Director Ejecutivo es responsable ante la Junta Ejecutiva y el Secretario General, y la Junta de Auditores de las Naciones Unidas se encarga de la auditoría externa. La UNOPS está dispuesta a apoyar los esfuerzos de la Junta Ejecutiva para fortalecer sus funciones de gobernanza y supervisión. El Director Ejecutivo informa anualmente a la Junta Ejecutiva sobre la aplicación del plan estratégico de conformidad con el marco de resultados pertinente.

82. El Comité Asesor de Supervisión de la UNOPS presta asesoramiento estratégico externo e independiente al Director Ejecutivo y presenta informes a la Junta Ejecutiva. En 2023 se reforzó su independencia y su libre acceso a la Junta<sup>66</sup>. En 2019, la Junta Ejecutiva tomó nota<sup>67</sup> de que el Secretario General había creado una junta de clientes a través de la cual el Director Ejecutivo solicita anualmente el asesoramiento de los asociados sobre cuestiones operacionales.

83. Las funciones de supervisión interna de la UNOPS están en consonancia con su función de ejecución y su mandato. El Grupo de Auditoría Interna e Investigaciones y la Oficina de Ética supervisan y asesoran al Director Ejecutivo e informan anualmente a la Junta Ejecutiva. En 2022 se reafirmó la independencia de ambas funciones y se reforzó su capacidad.

84. La UNOPS tiene una estructura organizativa con dos Subsecretarios Generales dependientes del Secretario General Adjunto<sup>68</sup>. Uno es responsable de la ejecución y las alianzas, y el otro, de la gestión y las políticas. Estos dos pilares permiten la separación de funciones y habilitan un sistema de control interno.

85. Los servicios de ejecución de la UNOPS se basan en un modelo operacional basado en la demanda, que es único en el sistema de las Naciones Unidas. La UNOPS está clasificada dentro de “otros órganos”<sup>69</sup> y gestiona sus finanzas y reservas como una empresa en marcha, en particular para garantizar la financiación de iniciativas a

<sup>66</sup> [DP/OPS/2023/6](#), párr. 120.

<sup>67</sup> Decisión 2019/12.

<sup>68</sup> [DP/OPS/2023/CRP.4](#)

<sup>69</sup> Diagrama del sistema de las Naciones Unidas, 2025

medio plazo que permitan mejorar la información, el diseño y la ejecución de los proyectos con el fin de generar un mayor impacto.

86. Las actividades de las entidades programáticas se financian principalmente con cargo a contribuciones básicas y complementarias para transacciones sin contraprestación. Por el contrario, la UNOPS presta servicios a cambio de la recuperación total de los costos directos e indirectos, estos últimos mediante un “sistema de pago por servicio prestado” de los costos de gestión inmediatos y potenciales. Los costos indirectos cubren su estructura institucional en los países, las regiones y la sede, incluidos los gastos de representación, políticas, conocimientos, presentación de informes y reservas.

87. Para ser ágiles, los acuerdos estructurales de la UNOPS deben poder ampliarse y contraerse según sea necesario. Su capacidad debe desplegarse en diferentes lugares en función de la naturaleza y la magnitud de los esfuerzos que requieran sus asociados. La UNOPS debe estar preparada y ser capaz de responder con agilidad, mediante capacidades básicas que puedan ponerse al servicio de una serie de soluciones prácticas, cuando y donde sea necesario. Los conocimientos técnicos especializados sobre misiones no programáticas y alianzas diferenciadas pueden aumentar su capacidad de respuesta.

88. La capacidad de gestión de la UNOPS se rige por valores del respeto, la integridad, la profesionalidad y la rendición de cuentas. Fiel a su mandato y a los ideales y principios de las Naciones Unidas, la UNOPS sigue reforzando sus conocimientos especializados y su cultura institucional para prestar un mejor apoyo a los Estados Miembros. El quinteto de competencias promovidas a través de ONU 2.0 - en datos, transformación digital, innovación, previsión estratégica y ciencias del comportamiento - es nuestra referencia para una cultura con visión de futuro caracterizada por la agilidad, la creatividad, el aprendizaje y la adaptabilidad.

## **B. Transformación para ampliar a escala y acelerar**

89. La UNOPS seguirá optimizando la calidad, la eficacia y la eficiencia de sus servicios de ejecución y su capacidad de gestión para ampliar a escala y acelerar sus actividades a nivel nacional, regional y mundial. La administración de la UNOPS ha dado prioridad a siete esferas clave, que se resumen a continuación.

### *Establecer alianzas estratégicas y desplegarlas con agilidad*

90. La UNOPS reforzará su enfoque encaminado a establecer alianzas estratégicas eficaces, optimizando la participación en las fases iniciales para que posteriormente pueda producirse el despliegue de soluciones prácticas a escala. Este enfoque puede incluir la suscripción de acuerdos internos flexibles para la colaboración vertical y horizontal con el fin de apoyar: a) el análisis y la planificación por países; b) el aprendizaje y la transferencia de conocimientos para el desarrollo de oportunidades y la innovación; y (c) el establecimiento y fin de la presencia en los países.

### *Capacidad de gestionar para medir y generar impacto*

91. La UNOPS seguirá incorporando capacidades institucionales de gestión para medir y generar impacto, y aprenderá de manera más sistemática de la ejecución. Se trata de una respuesta estratégica a las recomendaciones y peticiones<sup>70</sup> externas de aumentar la transparencia de las contribuciones y priorizar la atención al aprendizaje y el diseño de proyectos centrados en los resultados y el impacto. También mantendrá la capacidad de evaluación temática externa.

<sup>70</sup> Decisiones 2021/20 y 2023/16 y resolución 79/226.

*Promover la acción climática en los proyectos y en toda la organización*

92. La UNOPS incorporará la reducción de emisiones y la resiliencia ante el clima en todas sus operaciones y proyectos. Esto implicará establecer vías para alcanzar las metas, que incluirán desde la reducción de las emisiones institucionales y la participación en la cadena de valor hasta la optimización a nivel de las oficinas y la integración a nivel de los proyectos. La UNOPS se centra en una transición climática justa, garantizando el alineamiento con los objetivos climáticos nacionales y regionales. La organización trabajará para proteger a su personal, sus operaciones y sus activos materiales de la exposición a los desastres naturales.

*Implementar la innovación y la digitalización de los procesos*

93. La UNOPS seguirá implementando el programa de innovación y digitalización de los procesos. Simplificará y racionalizará los procesos en materia de recursos humanos, adquisiciones, finanzas y gestión de proyectos, y automatizará dichos procesos mediante soluciones digitales<sup>71</sup>. Además, el programa se centra en mejorar el uso de los datos para respaldar las decisiones con base empírica y en apoyar el acceso del personal de la UNOPS a los conocimientos, ampliando su capacidad de gestión mediante la introducción progresiva de la inteligencia artificial. Esto incluirá tableros de control para la gestión del desempeño y los riesgos de la organización en tiempo real, y datos y sistemas para la gestión, el conocimiento y el aprendizaje sobre la eficiencia, la eficacia y el impacto de los proyectos.

*Establecer marcos sólidos de gestión de riesgos y rendición de cuentas*

94. La UNOPS seguirá aplicando su marco de rendición de cuentas e incorporando una gestión de riesgos sólida en toda la organización, guiándose por seis principios: a) internalizar el entorno de riesgos del sistema de las Naciones Unidas y compartirlo con otras entidades; b) considerar los riesgos como parte integrante de la toma de decisiones; c) equilibrar los riesgos y las oportunidades de los objetivos estratégicos y operacionales; d) promover la agilidad operacional a todos los niveles; e) garantizar la separación de funciones y la gobernanza eficaz de los riesgos; y f) perfeccionar un marco de gestión de los riesgos institucionales que sea idóneo para sus fines.

*Rendir cuentas sobre la cultura y el compromiso institucionales*

95. La UNOPS se compromete a reforzar una cultura institucional ética y con visión de futuro, caracterizada por la agilidad, la creatividad, el aprendizaje y la adaptabilidad. La organización sigue promoviendo esta prioridad<sup>72</sup>, en particular su compromiso con una cultura institucional que refuerce los valores de las Naciones Unidas y responda a la demanda de servicios de ejecución de los asociados.

*Rendir cuentas sobre los resultados*

96. La UNOPS establecerá pactos de rendición de cuentas de alto nivel para obtener resultados, reforzando el logro de las metas de ejecución y gestión en los dos pilares de la organización. La transparencia se facilitará mediante tableros de control digitales, y el examen periódico de la gestión servirá para corregir el rumbo. El personal de la UNOPS seguirá alineando los objetivos de desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización.

<sup>71</sup> DP/OPS/2025/3

<sup>72</sup> Decisión 2024/22.

## C. Objetivos de gestión, 2026-2029

97. Mediante prácticas de gestión transparentes, la UNOPS infundirá confianza en la organización al tiempo que preserva su agilidad operacional. Sus compromisos de gestión se enmarcan en cuatro objetivos y doce principios que refuerzan la rendición de cuentas sobre la gestión de la organización, de conformidad con los valores de las Naciones Unidas y las normas estatutarias.

98. Los objetivos y principios de gestión (véase el siguiente recuadro) resumen la forma en que la UNOPS se propone equilibrar la gestión de su personal, sus asociados, sus procesos y sus recursos financieros. Esto reforzará aún más la rendición de cuentas sobre la gestión de la organización de conformidad con las resoluciones de la Asamblea General, las decisiones de la Junta y las políticas pertinentes establecidas por el Secretario General.

### *Objetivos y principios de gestión*

<i>Objetivos</i>	<i>Principios</i>
<i>La cultura de las personas responde a los valores de las Naciones Unidas</i>	Gestión de la paridad de género y la representación geográfica en todos los niveles Gestión del talento para satisfacer las expectativas de los asociados Gestión de la rendición de cuentas sobre la cultura y el compromiso institucionales
<i>Valor para los asociados a través de soluciones ampliables a escala para generar impacto</i>	Gestión del crecimiento orgánico Gestión de la respuesta a las nuevas necesidades Gestión de las relaciones con los asociados
<i>Excelencia en los procesos para una gestión eficaz en función de los costos</i>	Gestión de la aceleración mediante procesos y sistemas óptimos Gestión de los riesgos y los problemas identificados por la auditoría Gestión de la reducción de las emisiones institucionales
<i>La gestión financiera como base de la confianza de los asociados</i>	Gestión del uso prudente de los recursos presupuestarios Gestión de la viabilidad financiera a largo plazo Gestión de la presentación transparente y puntual de informes financieros a los asociados